

## Et si les « bureaux paysagers » des années 1960 revenaient à la mode ?



Un bureau paysager, n'est-ce qu'un bureau avec de la végétation ? Shutterstock

**Publié: Le 17 janvier 2024**

L'entrée dans la décennie des années 1960 a marqué une forme de rupture en termes d'organisations spatiales : fini par exemple les grands pools d'employées dactylographes, ces dizaines de femmes en blouses blanches, sous surveillance, penchées sur leur « Remington », installées sur de simples tables alignées à des postes de travail standardisés. Ces espaces marqués par trois caractéristiques, ordre, discipline et recherche de l'efficacité sont assimilables à ce que l'ethnologue Marc Augé nommait en 1992, des « non-lieux » : des endroits réglés, interchangeables, anonymes et dénués d'interactions. Parmi les initiatives qui ont fleuri alors à l'encontre de ces espaces tertiaires aux formes rigides, on retrouvait notamment celles des bureaux dits « paysagers » objet d'un développement dans notre ouvrage récent intitulé *Le Travail et ses espaces*, le pari du bien-être et de la performance, publié chez Deboeck Supérieur. Détourné rapidement après avoir été inventé, le concept pourrait cependant offrir des réponses à nombre de problématiques actuelles.

## Un projet social

Ce sont les frères Eberhard et Wolfgang Schnelle, consultants en organisation, qui inventent et mettent en œuvre, en 1958 ou 1959 selon les sources, une forme d'aménagement d'espaces tertiaires singulièrement innovante au sein de la société pharmaceutique Boehringer à Mannheim. Elle est qualifiée de « bureaux paysagers ». L'originalité de la démarche pour l'époque est de s'inscrire dans le cadre d'une pensée globale, mettant l'humain au cœur d'un projet intégrant la conception, le mobilier, les espaces de travail et le processus de travail. Ce projet socio-organisationnel se donnait pour objectif de remettre en cause des pratiques antérieures et plus particulièrement la symbolique verticale du pouvoir hiérarchique cloisonné, des statuts et des rangs symboliquement attribués.



Concrètement, l'approche consiste à créer une nouvelle configuration spatiale ouverte, supprimant portes et cloisons, considérées comme des obstacles à la communication. L'ensemble était enrichi d'un décor « paysager » agréable et vaste, engendrant une forme de désordre apparent. On y trouvait ainsi des mobiliers de rangement, de plantes vertes faisant office de séparateurs que l'on peut déplacer en fonction des besoins, de manière à ce que chacun puisse bénéficier d'une sphère personnelle d'intimité et d'autonomie.

Surtout, ces aménagements qualitatifs spatiaux se trouvaient agencés en fonction de la circulation des informations et des documents entre les personnes. Étaient ainsi placés côte à côte celles et ceux qui étaient amenés à échanger des documents et à collaborer régulièrement. Cette logique de flux privilégiait ainsi les liens fondés sur les échanges horizontaux et fonctionnels égalitaires et de proximité. Elle remettait ainsi en cause les représentations symboliques statutaires traditionnelles susceptibles, dans ce contexte, de constituer des obstacles à la circulation des informations. Par ailleurs, les déplacements des personnes étaient autorisés et les aménagements reconfigurables en fonction des besoins.

Dans l'esprit de ses fondateurs, cette approche répondait à un véritable projet social, prônant un espace égalitaire permettant à chaque employé de prendre conscience de sa place et de sa responsabilité au sein de la société. On se situe donc, au niveau de l'intention, à l'exact opposé des espaces de travail tertiaire de l'entre-deux-

guerres standardisés et sous surveillance.

### **Aussitôt adopté, aussitôt détourné**

Après le succès de la mise en œuvre du projet au sein de la société pharmaceutique Boehringer, le concept se déploie en 1961 dans les locaux la Bertelsmann Verlag à Gütersloh en Rhénanie-du-Nord, puis gagne rapidement les États-Unis et la France en 1965, notamment dans les compagnies d'assurance. IBM, Krupp, la BBC, des firmes de tout horizon l'adoptent. Le bureau paysager devient alors une forme de référence, d'autant qu'il est relativement rapide de le mettre en place. Nombre d'entreprises sont séduites par un nouveau « rapport à la nature ». Le terme même de « paysager » entre en écho avec des thématiques qui semblent très contemporaines au lecteur d'aujourd'hui : rapport à la nature, nouvel équilibre entre le travail de bureau et qualité de la vie...

Et pourtant, dès la fin des années 1980, le concept est abandonné, son image dégradée et son usage détourné. La première cause en est l'utilisation dans des établissements aux locaux inappropriés. De plus, lorsqu'ils se déployèrent aux États-Unis, ces espaces paysagers furent diversement réinterprétés par des fabricants de mobiliers, lesquels rivalisèrent de configurations novatrices pour les concepteurs, avec pour effet d'annihiler les intentions initiales.

La raison principale de l'abandon des bureaux paysagers tient en effet au fait qu'ils ont amené avec eux une volonté systématique de certaines firmes de contracter et d'optimiser les surfaces de travail. C'est alors aussi du côté des usagers que vont apparaître les mécontentements et les contestations : manque d'intimité, fatigue liée aux nuisances sonores et aux déplacements ou encore difficulté de se concentrer. Ces soucis demeurent d'une redoutable actualité. Enfin, pour être complet, il faut souligner que la crise de l'énergie, l'arrivée de l'informatique et de la bureautique tertiaire ont également grandement contribué à remettre le modèle en cause.

### **Trop en avance ?**

Il y a déjà plus de soixante ans, les frères Schnelle, créateurs des « bureaux paysagers » avaient proposé un véritable projet socio-organisationnel visant au départ à privilégier les relations fonctionnelles horizontales de proximité entre collègues. Il tendait ainsi à remettre en cause la logique statutaire verticale et créant ainsi de nouveaux « lieux de vie » professionnels, se substituant radicalement aux « non-lieux ». Il ouvrait alors les perspectives de responsabilisation individuelles et collectives qui seront déployées par certaines entreprises éclairées dans la période contemporaine.

La logique financière, associée à l'optimisation des surfaces, pourtant antérieure au déploiement du flex-office, contribua à détourner ce projet de son intention initiale. On peut ainsi penser d'une certaine manière que cette innovation spatiale serait apparue trop en avance, en décalage sur son temps. Elle réémergera partiellement à travers les nouveaux espaces fondés sur les activités (Activity Based Working) à partir des années 2010, sans pour autant s'inscrire aussi nettement dans une remise en cause des statuts.



## **Jean-Pierre Bouchez**

*Directeur de recherches en sciences de gestion,  
Université Paris-Saclay (Laboratoire Larequoi).*

*Créateur de PlaNet S@voir.*

*Auteur de l'ouvrage « Le travail et ses espaces »  
De Boeck, 2023.*